



REPORT

PËR MONITORIMIN E STRUKTURAVE
MENAXHUESE NË INSTITUCIONET E
SEKTORIT PUBLIK

Kush menaxhon me institucionet?



IMPRESUM

RAPORT PËR MONITORIMIN E STRUKTURAVE MENAXHUESE NË INSTITUCIONET E SEKTORIT PUBLIK

Botues:

Qendra për Menaxhim me Ndryshime (QMN)

Rreth botuesit:

Drejtoreshë Ekzekutive e QMN-së Neda Maleska Saçmaroska

Ekipi hulumtues:

Jugosllav Gjorgjievski, Neda Maleska Saçmaroska, Branka Minçeva Kocevaska, Dimitar Vrglevski dhe Marko Danailovski

Redaktore:

Branka Minçeva Kocevaska

Dizajn:

Marko Danailovski dhe Dimitar Vrglevski

Vendi dhe viti i botimit:

Shkup, 2023

PËRMBLEDHJE

Ky raport monitorimi është përgatitur në kuadër të projektit "Nxitja e qeverisjes së mirë dhe reformave në administratën publike" financuar nga fondi National Endowment for Democracy (NED).

Projekti "Nxitja e qeverisjes së mirë dhe reformat në administratën publike" në përgjithësi fokusohet në monitorimin e përbushjes së angazhimeve të Qeverisë së Republikës së Maqedonisë së Veriut për ta vendosur qeverisjen e mirë në krye të agjendës së saj politike, duke përfshirë masa për qeverisje të mirë në të gjitha politikat strategjike, me interes të veçantë në reformën e administratës publike si parakusht për krijimin e një baze për qeverisje të mirë. Projekti monitoron dhe analizon dinamikën, efektet dhe problemet ekzistuese që lidhen me zbatimin dhe efikasitetin e Strategjisë për reforma në administratën publike SRAP 2018-2022, për të vlerësuar suksesin dhe ndikimin e tij në drejtim të promovimit të praktikave të qeverisjes së mirë, por në të njëjtën kohë ka kontribuar duke zhvilluar rekomandime specifike dhe masa të reja për përmirësimin e menaxhimit në institucionet, të cilat potencialisht do të ishin pjesë e Strategjisë së re për reformën në administratën publike për periudhën 2023-2030.

Objekt i këtij raporti është situata dhe puna e drejtorëve, organeve drejtuese dhe mbikëqyrëse në institucionet e sektorit publik që kanë forma komplekse të menaxhimit. Përveç kësaj, raporti mbulon procedurat për përzgjedhjen dhe emërimin e drejtorëve dhe zëvendësve të tyre, nëse ka, si dhe zgjedhjen dhe emërimin e anëtarëve të këshillave drejtuese dhe mbikëqyrëse, komisioneve dhe këshillave. Raporti ofron një pasqyrë të strukturës aktuale të organeve të qeverisjes nga perspektiva gjinore, shkallën e arsimimit të personave të emëruar, kompensimet, punën, llogaridhënien dhe transparencën e tyre, si dhe të dhëna të tjera sasiore dhe cilësore mbi punën e autoriteteve drejtuese në organet rregullatore, institucionet publike, ndërmarrjet publike dhe kompanitë shtetërore.

Kuadri metodologjik i hulumtimit ishte i përbërë nga disa elemente. Kryesisht është përdorur mjeti i paraparë me Ligjin për qasje të lirë në informatat me karakter publik¹ (LQLIKP) dhe është dërguar kërkesë e unifikuar për qasje të lirë në informatat me karakter publik të grupet e përmendura të institucioneve të sektorit publik. Kërkesa përmbante gjithsej 32 pyetje, disa prej të cilave kërkonin përgjigje specifike, ndërsa disa paraqitje të dokumenteve dhe materialeve për punën e institucioneve. Kërkesa u dërgua në 423 institucione të sektorit publik dhe mori përgjigje nga 252 institucione. Nga të dhënat konkrete të marra është kryer analizë sasiore, ndërsa nga dokumentet dhe materialet e siguruar është kryer analizë cilësore për funksionimin e strukturave drejtuese të institucioneve përkatëse. Gjithashtu, u bë një analizë e 23 ligjeve që rregullojnë strukturën drejtuese të organeve rregullatore, institucioneve të shëndetit publik, institucioneve publike në fushën e kulturës, institucioneve publike në fushën e arsimit, institucioneve publike për mbrojtjen sociale, organeve administrative, organizatave administrative dhe institucioneve të tjera publike, ndërmarrjeve publike dhe shoqërive tregtare.

Për të verifikuar të dhënat e siguruar, si dhe për të marrë të dhëna shtesë që nuk janë dorëzuar nga institucionet dhe entet, është bërë një kontroll dhe analizë e dokumenteve dhe të dhënave në dispozicion në faqet e internetit të institucioneve, dhe janë mbajtur grupe fokusi mbi të cilat janë verifikuar gjetjet.

Të dhënat dhe informacionet e paraqitura në këtë raport bazohen në analizën e kryer mbi të dhënat e siguruar nga institucionet që iu përgjigjën kërkesave, si dhe analizën shtesë të ligjeve, faqeve të internetit dhe gjetjeve nga grupet e fokusit. Ato nuk mund të pasqyrojnë një situatë specifike në një institucion që nuk ka vepruar sipas kërkesës për qasje të lirë në informata me karakter publik. Megjithatë, të dhënat e grumbulluara dhe gjetjet kryesore pasqyrojnë plotësisht tendencat dhe praktikat aktuale në menaxhimin e institucioneve dhe ofrojnë një pasqyrë të saktë të situatave në fushat individuale që ishin me interes në këtë raport.

¹ <https://aspi.mk/wp-content/uploads/2020/09/%D0%97%D0%90%D0%9A%D0%9E%D0%9D-%D0%97%D0%90-%D0%A1%D0%9F%D0%98-%D0%9F%D0%94%D0%A4.pdf>

GJETJET E PËRGJITHSHME

Nga procesi i monitorimit dhe analizës së kryer, rezultoi se institucionet që i nënshtroheshin monitorimit nuk kanë strukturë identike menaxhimi, edhe në ato raste kur kemi një lloj identik institucionesh (organet rregullatore, ndërmarrjet publike, institucionet publike dhe shoqëritë tregtare). Kështu, të gjithë rregullatorët kanë një formë specifike të organizimit të strukturave të menaxhimit, domethënë, disa prej tyre janë të organizuar si agjenci, disa si komisione, dhe disa prej tyre si këshille. Brenda institucioneve publike, të gjitha institucionet kanë drejtorë dhe borde drejtuese, me përjashtim të institucioneve korrektuese penale që kanë vetëm drejtorë. Disa institucione publike kanë edhe zëvendësdrejtorë. Institucionet publike në fushën e mbrojtjes sociale dhe institucionet publike, përveç drejtorit dhe bordit drejtues, kanë edhe një bord mbikëqyrës. Kompanitë shtetërore kanë strukturën më komplekse të menaxhimit, kështu që disa kanë një menaxher dhe disa një bord drejtorësh, të gjithë kanë një bord menaxhimi dhe borde mbikëqyrëse. Të gjitha kompanitë publike kanë një drejtor, një bord menaxhues dhe mbikëqyrës, por disa kanë edhe zëvendësdrejtorë. **(Lista e institucioneve që ishin objekt i analizës - Shtojca 1)**

Në asnjë ligj **(Lista e ligjeve që janë analizuar - Shtojca 2.)** nuk është rregulluar procedurë e meritës për përzgjedhjen e drejtorëve, zëvendësdrejtorëve (kur është e mundur), anëtarëve të bordeve drejtuese dhe anëtarëve të bordeve mbikëqyrëse (kur është e mundur). Të gjitha ligjet përmbajnë një minimum kushtesh për emërimin e drejtorëve, të cilat janë kryesisht të kufizuara në posedimin e shtetësisë, mos-dënimin, arsimin e lartë, përvojën e caktuar të punës dhe posedimin e një certificate ndërkombëtare të njohurive të një gjuhe të huaj. Megjithatë, asnjë nga ligjet e analizuar nuk përmbante kritere që lidhen me kryerjen efektive të funksionit nga drejtorët.

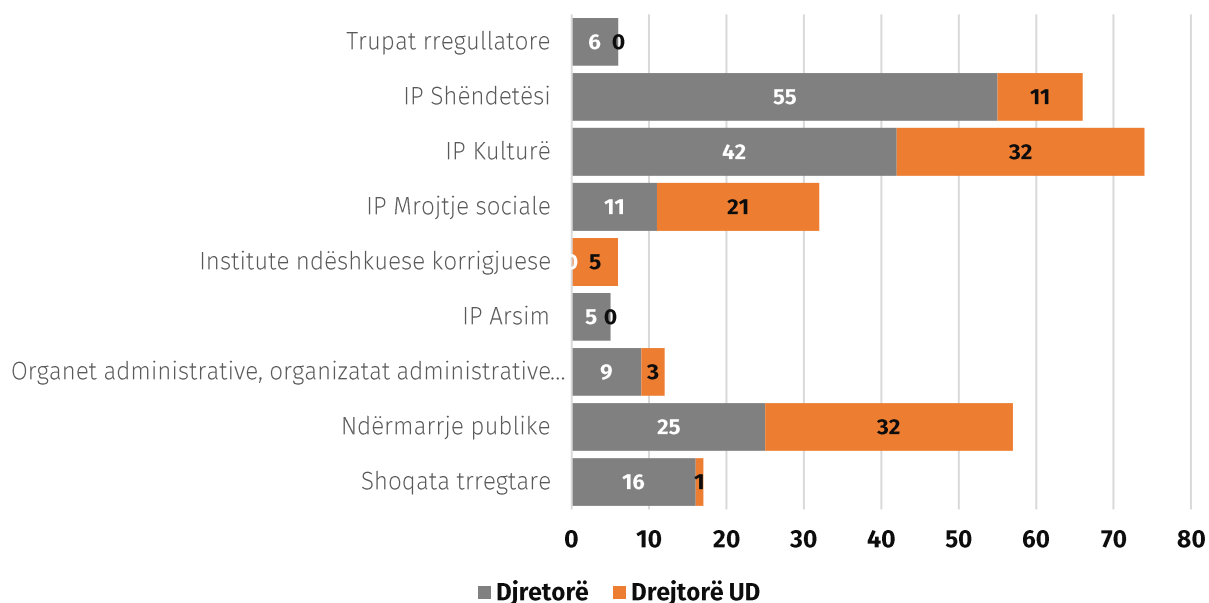
Asnjë ligj nuk rregullon monitorimin dhe vlerësimin e punës së drejtorëve të institucioneve dhe menaxhimin e efektit të tyre, domethënë askund nuk ka një procedurë të rregulluar për vlerësimin dhe vendosjen e masave për efekt të shkëlqyer ose të dobët, e cila është një nga mjetet më të rëndësishme për menaxhimin e burimeve njerëzore.

Rregullimi ligjor i kushteve për zgjedhjen e anëtarëve të bordeve drejtuese dhe mbikëqyrëse është edhe më pak i rregulluar dhe nuk ka të bëjë me kompetencat që duhet të kryejnë këto struktura. I vetmi përjashtim është Ligji për ndërmarrjet publike,² në të cilin ndryshimet e vitit 2022 përcaktojnë disa kritere që duhet të plotësohen nga anëtarët e bordeve drejtuese dhe mbikëqyrëse që lidhen me kompetencat e bordeve.

Analiza e të dhënave të marra tregon se instituti “Ushtrues detyre ose UD” përdoret në të gjitha fushat e veprimtarisë dhe në të gjitha llojet e institucioneve që ishin objekt i analizës. Ligjet ose nuk lejojnë ose kufizojnë emërimin e UD-ve në gjashtë muaj, por në praktikë ky instrument përdoret shumë më shpesh dhe më gjatë, në kundërshtim me rregulloren ligjore.

²<https://economy.gov.mk/content/documents/Zakoni/Zakon%20za%20JP%20precisten%20tekst%20do%2089%2022.pdf>

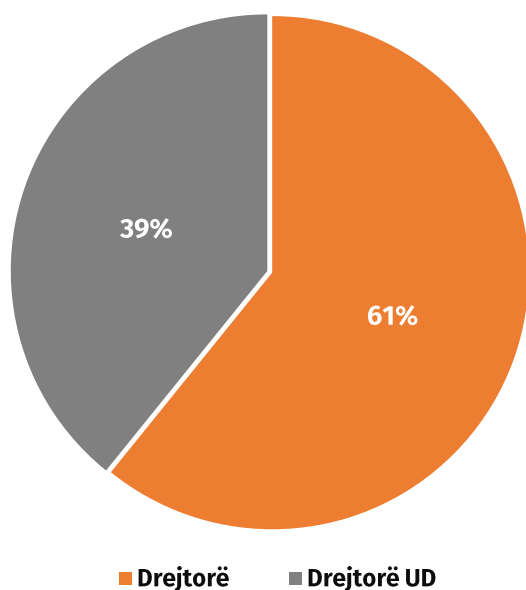
Grafiku nr. 1 Shfaqja e numrit të drejtorëve dhe drejtorëve UD në institucionet e sektorit publik, sipas fushave



Grafiku 1 tregon të dhënat mbi situatën në institucionet e sektorit publik, për sa i përket numrit të drejtorëve të emëruar dhe drejtorëve UD. Siç mund të shihet nga grafiku, 11 Drejtorë UD emërohen në institucionet shëndetësore, 32 Drejtorë UD në institucionet publike në fushën e kulturës, 21 Drejtor i UD-së në institucionet e mbrojtjes sociale, 5 Drejtorë UD në institucionet ndëshkuese korigjuese, 3 Drejtorë UD në organet administrative, organizata administrative dhe institucione të tjera publike, 32 Drejtorë UD në ndërmarrjet publike dhe 1 Drejtor UD në ndërmarrjet tregtare shtetërore.

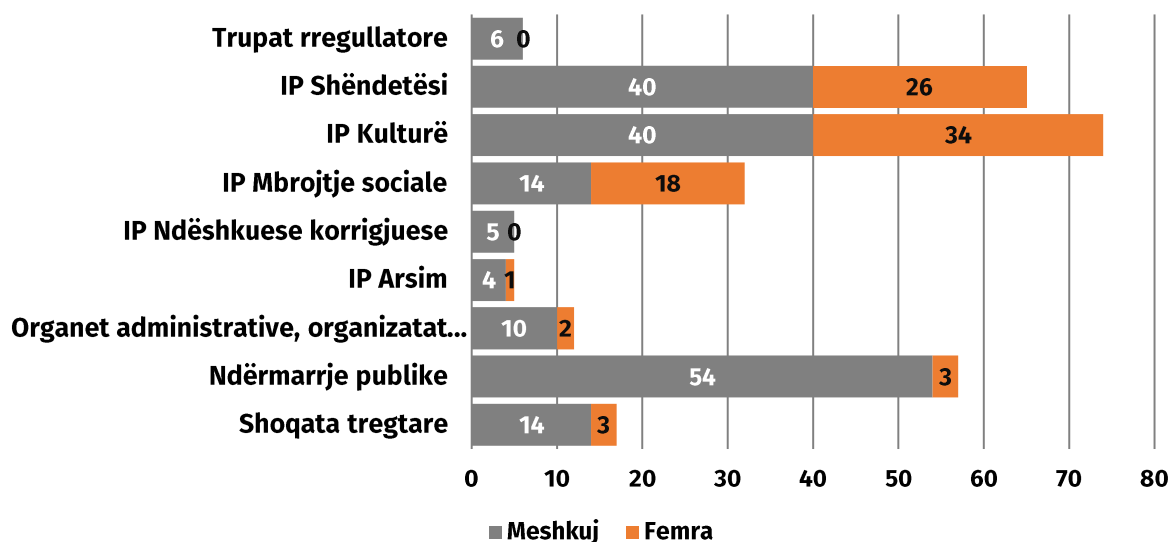
Grafiku 2 tregon të njëjtën gjendje, por shprehet si përqindje. Përqindja e UD-ve në institucione është 39%, e cila tashmë mund të interpretohet si një praktikë e vendosur, më shumë sesa një situatë në të cilën për shkak të një pengese të caktuar mungesa e një drejtori në një institucion të veçantë tejkalohehet nga emërimi i një ushtruesi të detyrës së drejtorit.

Grafiku nr. 2 Përqindja e drejtorëve dhe UD-ve në institucione



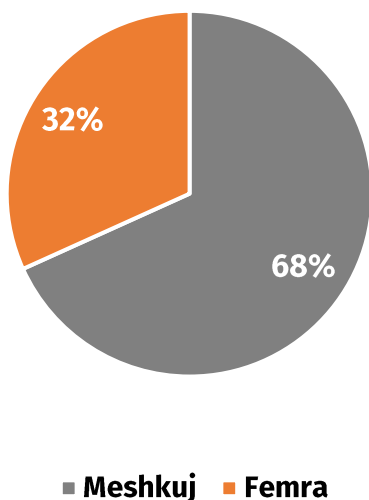
Për më tepër, gjatë emërimit të drejtorëve UD, kandidatët nuk ka nevojë të plotësojnë kërkesat minimale të përcaktuara në ligj, sepse drejtorët në detyrë janë një zgjidhje kalimtare deri në zgjedhje, domethënë emërimin e një drejtori, deri në një maksimum prej 6 muajsh. Nga numri i përgjithshëm i 274 drejtorëve dhe zëvendësdrejtorëve, 105 janë emëruar si UD, që do të thotë se ndoshta ato kushte minimale të rregulluara me ligj, të cilat përfshijnë shtetësinë, arsimin e lartë, përvojën e punës, mosgjykimin dhe një certifikatë ndërkombëtare për aftësi në gjuhë të huaja, janë anashkaluar.

Grafiku nr. 3 Përfaqësimi i burrave dhe grave në pozicionet e drejtorëve, drejtorëve UD dhe zëvendës drejtorëve, sipas fushave



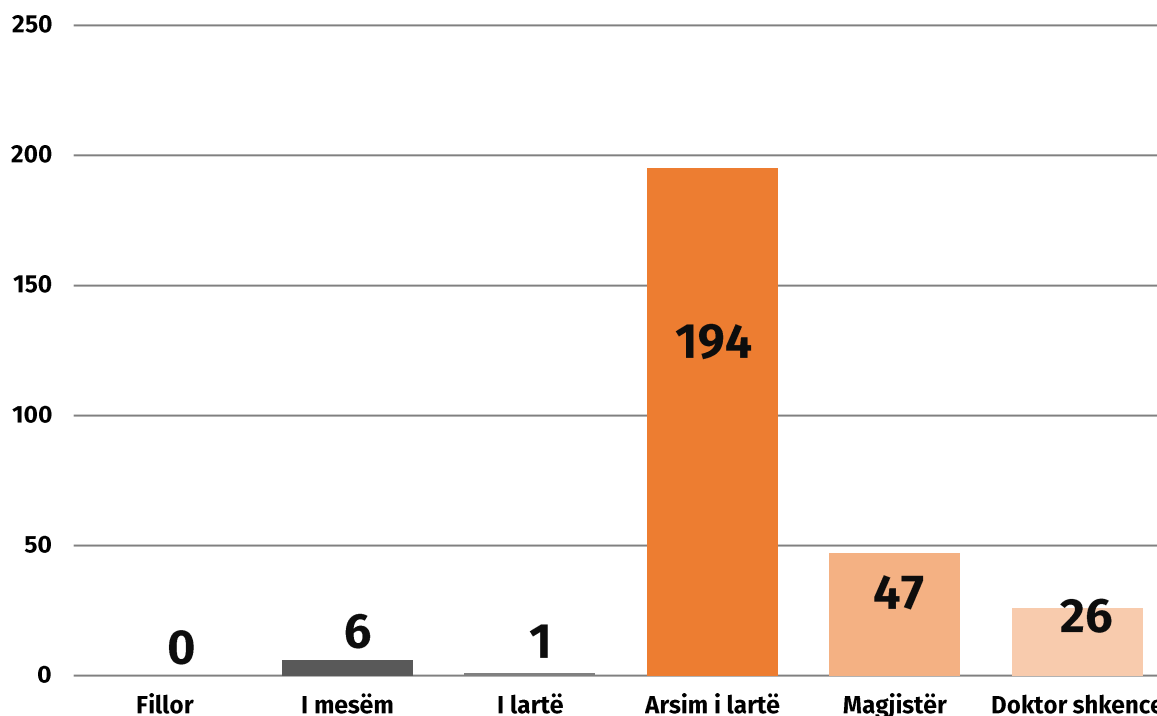
Lidhur me përfaqësimin e burrave dhe grave në vendet e drejtorëve, drejtorëve dhe zëvendësdrejtorëve (Grafiku 3), mund të konkludohet se në fusha të caktuara ekziston një ekuilibër i kënaqshëm gjinor, ndërsa në fusha të tjera ekziston një hendek i madh gjinor në favor të burrave. Një hendek i madh gjinor, domethënë, mungesa e plotë e grave në pozita menaxheriale në institucione vërehet në organet rregullatore, ku të gjithë drejtorët janë burra, në institucionet penale dhe korrektuese ku të gjithë drejtorët UD janë burra, në fushën e arsimit ku 4 nga 5 drejtorët janë burra, në ndërmarrjet publike ku 54 nga 57 drejtorët janë burra, si dhe në kompanitë tregtare ku 14 nga 17 drejtorët, drejtorët UD dhe zëvendës drejtorët janë burra. Situata është më e mirë në fushën e kulturës ku 40 nga 74 drejtorët janë meshkuj dhe në fushën e shëndetësisë ku 40 nga 66 drejtorët janë meshkuj. Vetëm në institucionet publike në fushën e mbrojtjes sociale ka një përfaqësim më të madh të grave, ku 18 nga 32 drejtorë janë gra. Në asnjë nga fushat e analizuar, përveç në fushën e mbrojtjes sociale, gratë nuk janë të përfaqësuara në mënyrë të barabartë, domethënë në një numër më të madh të pozitave të drejtorëve, drejtorëve UD ose zëvendësdrejtorëve.

Grafiku nr. 4 Përqindja totale e burrave dhe grave në postet e drejtorëve, drejtorëve UD dhe zëvendës drejtorëve



Nga 274 drejtorë, 187 janë drejtorë UD dhe zëvendësdrejtorë (68%) janë burra dhe 87 (32%) janë gra (Grafiku 4), që është një e dhënë që tregon se përfaqësimi i grave në pozita drejtuese në institucionet e sektorit publik nuk është i kënaqshëm, veçanërisht midis organeve rregullatore, ndërmarrjeve publike, institucioneve publike dhe ndërmarrjeve shtetërore. Karakteristikë është shembulli i organeve rregullatore, në të cilat pozicionet drejtuese në institucion janë ndër më të paguarit në vend, dhe në të cilat nuk emërohet asnjë grua. Përfundimi i përgjithshëm është se përfaqësimi i grave në pozita udhëheqëse është më i ulët dhe nevojiten masa dhe përpjekje shtesë për ta përmirësuar atë në nivelin e të gjitha institucioneve.

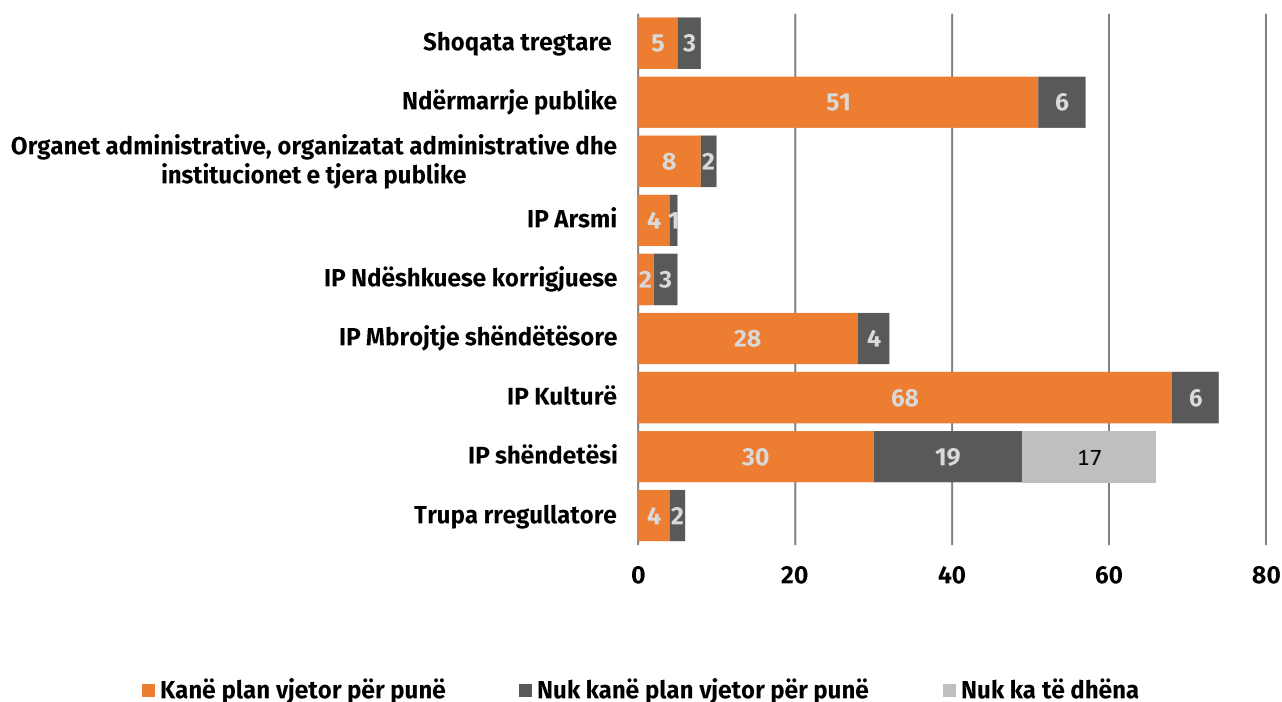
Grafiku nr. 5 Niveli i arsimit të drejtorëve, drejtorëve UD dhe zëvendësdrejtorëve



Sipas legjislacionit, kërkesa minimale për përzgjedhjen ose emërimin e drejtuesve të një institucioni të sektorit publik, ndër të tjera, është që të zotërojnë një arsim të lartë. Megjithatë, siç mund të shihet (Grafiku 5), ky nuk është rasti në të gjitha institucionet që i janë nënshtruar analizës dhe janë paraqitur në këtë raport. Megjithëse shumica e drejtorëve, drejtorëve UD ose zëvendësdrejtorëve kanë arsimin më pak të lartë, të dhënat tregojnë se ka institucione në të cilat personi drejtues nuk i plotëson kërkesat minimale për t'u emëruar, domethënë emërohet.

Sa i përket strukturës arsimore, të dhënat tregojnë se 6 drejtorë UD janë me arsim të mesëm (4 në institucione publike në fushën e kulturës, 1 në konvikt studentor dhe 1 në ndërmarrje publike), dhe 1 është me arsim të lartë (institucion i mbrojtjes sociale). Nga drejtorët e mbetur, UD dhe zëvendësdrejtorë, 194 kanë arsim të lartë, 47 janë master dhe 26 janë PhD (**Grafiku 5**). Duke marrë parasysh faktin se në të gjitha ligjet arsimit të lartë parashikohet si kusht **për emërim**, kjo do të thotë se kemi 7 drejtorë që emërohen pa plotësuar kërkesat minimale ligjore. 16 nga 25 doktorë shkencash emërohen në institucione publike në fushën e shëndetësisë. Në organet rregullatore, të gjithë drejtorët janë ose magjistër ose doktor shkence.

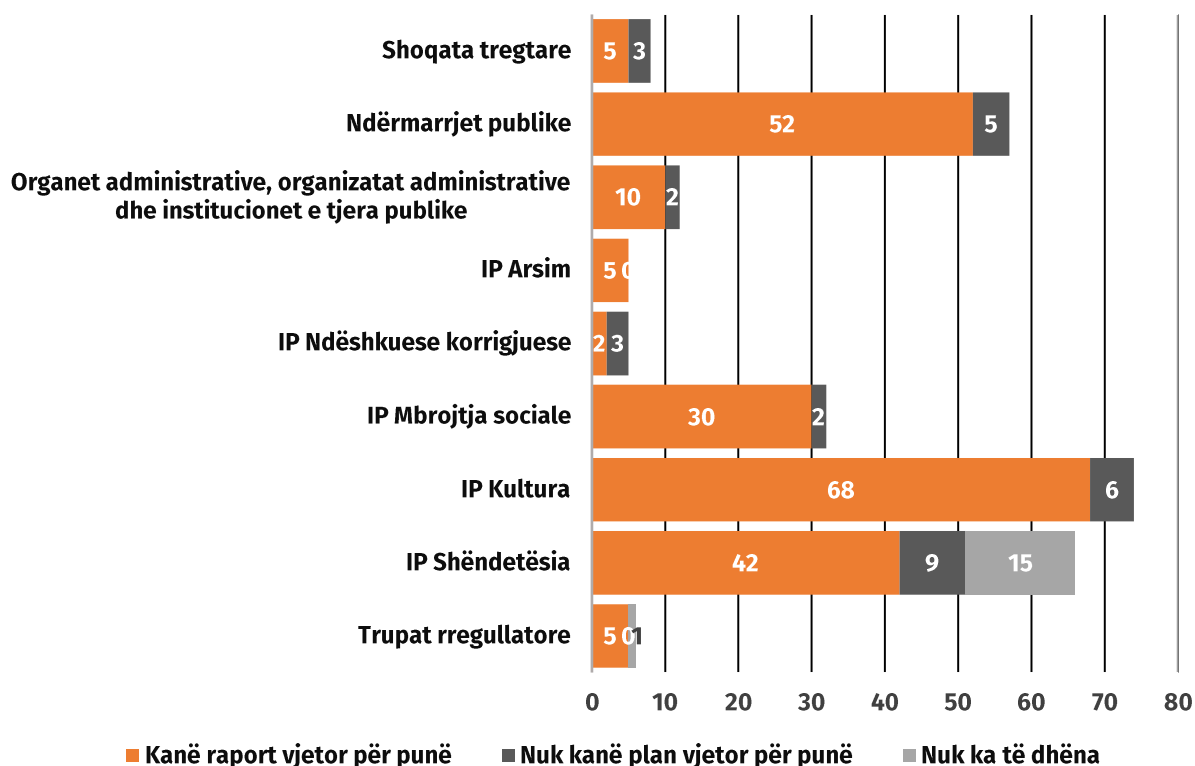
Grafiku nr. 6 Numri i institucioneve që kanë miratuar Planin e Punës



Për sa i përket planifikimit të punës, gjithsej 200 institucione kanë miratuar plane vjetore të punës, 46 **nuk kanë miratuar**, dhe 17 nuk kanë paraqitur të dhëna. Përndryshe, është një detyrim ligjor për të gjitha institucionet e sektorit publik të përgatisin dhe miratojnë plane vjetore të punës. Të dhënat për gjendjen e planifikimit të punës janë dhënë në Grafikon 6.

Duke parë fushat, të dhënat tregojnë se 4 trupat rregullatore kanë **miratuar** plane dhe/ose programe pune, dhe 2 nuk **kanë miratuar** plane dhe programe të tilla. Në fushën e shëndetësisë, 30 institucione publike kanë plane vjetore, 19 nuk kanë, dhe 17 institucione shëndetësore nuk kanë dhënë të dhëna për këtë. Në 68 institucione publike nga kultura, u miratuan plane dhe programe vjetore, dhe **në 6** nuk janë miratuar. Në 28 institucione publike për mbrojtje sociale u miratuan plane apo programe për punë, ndërsa në 4 nuk janë miratuar. Në 2 institucione ndëshkuese korrigjuese u miratuan planet e punës dhe në 3 nuk u miratuan. 4 institucione **në fushën e arsimit**, kanë plane për punë, dhe 1 nuk ka. 8 organe administrative, organizata administrative dhe institucione të tjera publike kanë miratuar planin vjetor të punës, ndërsa 2 jo. 51 ndërmarrje publike kanë plan vjetor të punës, 6 nuk kanë dhe në fund 5 ndërmarrje shtetërore kanë plan vjetor, dhe 3 nuk kanë (Grafiku 6).

Grafiku nr. 7 Numri i institucioneve që kanë miratuar Raportin e Punës

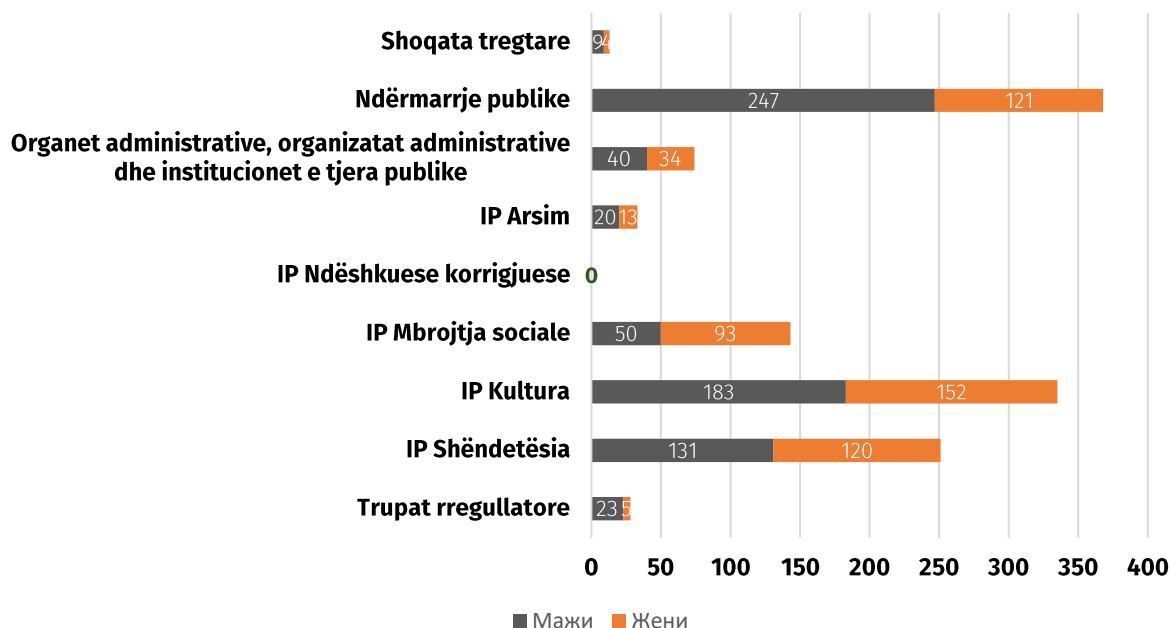


Sa i përket llogaridhënies, institucionet që u mbuluan nga analiza dhe që dorëzuan të dhënat, 219 institucione përgatisin raporte vjetore, 30 institucione nuk raportojnë për punën e tyre, dhe 16 institucione nuk kanë dorëzuar të dhëna lidhur me këtë parametër. Përndryshe, është një detyrim ligjor për të gjithë drejtorët dhe UD-të që të përgatisin dhe dorëzojnë raportet vjetore të punës në bordin drejtues dhe te themeluesi.

Duke parë individualisht, sipas zonës, të dhënat tregojnë se në 5 organe rregullatore **po përgatiten** raporte vjetore mbi punën, dhe 1 organ rregullator nuk ka paraqitur të dhëna. Në pjesën e institucioneve shëndetësore, 42 japin raporte për punën e tyre në vit, **9janë** duke përgatitur raporte të tilla, dhe 15 institucione shëndetësore nuk kanë dhënë të dhëna për këtë. Sa i përket institucioneve të shëndetit publik, duhet të kihet parasysh se disa prej tyre kanë mbajtur pozitat e drejtorëve ekonomikë, kompetenca kryesore e të cilëve është menaxhimi ekonomik i institucioneve dhe llogaridhënia, por pavarësisht kësaj, disa prej këtyre institucioneve nuk përgatisin dhe raportojnë për punën e tyre. 68 institucione publike nga kultura **kanë** raporte për punën e tyre, kurse 6 nuk kanë. 30 institucione publike për mbrojtjen sociale **kanë një** raport mbi punën, dhe 3 jo. Nga 5 institucione korrektuese penale, 2 përgatisin raporte vjetore për punën, dhe 3 jo. Në të 5 institucionet arsimore të mbuluara nga analiza, drejtorët kanë përgatitur raport mbi punën e tyre. Nga 12 organet administrative, organizatat administrative dhe institucionet e tjera publike, 10 janë përgjegjëse dhe 2 jo. 52 kompani publike **kanë** një raport vjetor për punën e tyre, 5 nuk paguajnë dhe **në fund** 5 kompani shtetërore janë llogaridhënëse, dhe 3 nuk janë.

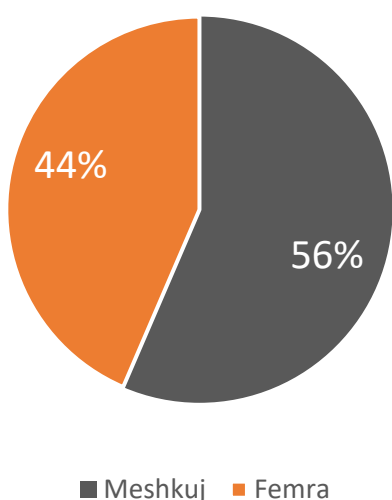
Të gjitha institucionet që ishin objekt hulumtimi në kuadër të këtij raporti, përveç drejtorëve, kanë të paktën një organ tjetër në strukturën drejtuese, dhe ai është bordi drejtues. Për më tepër, disa institucione kanë një autoritet mbikëqyrës. Përfundimi i përgjithshëm në lidhje me bordet drejtuese dhe mbikëqyrëse është se procedura e meritës për përzgjedhjen e anëtarëve nuk është e rregulluar. Në shumicën e rasteve për anëtarët e këtyre organeve nuk ka as kushte dhe as kritere të sakta, një situatë që ka ndryshuar për mirë me ndryshimet e fundit në Ligjin për ndërmarrjet publike.

Grafiku nr. 8 Përmbledhje e përfaqësimit të burrave dhe grave në bordet e drejtorëve



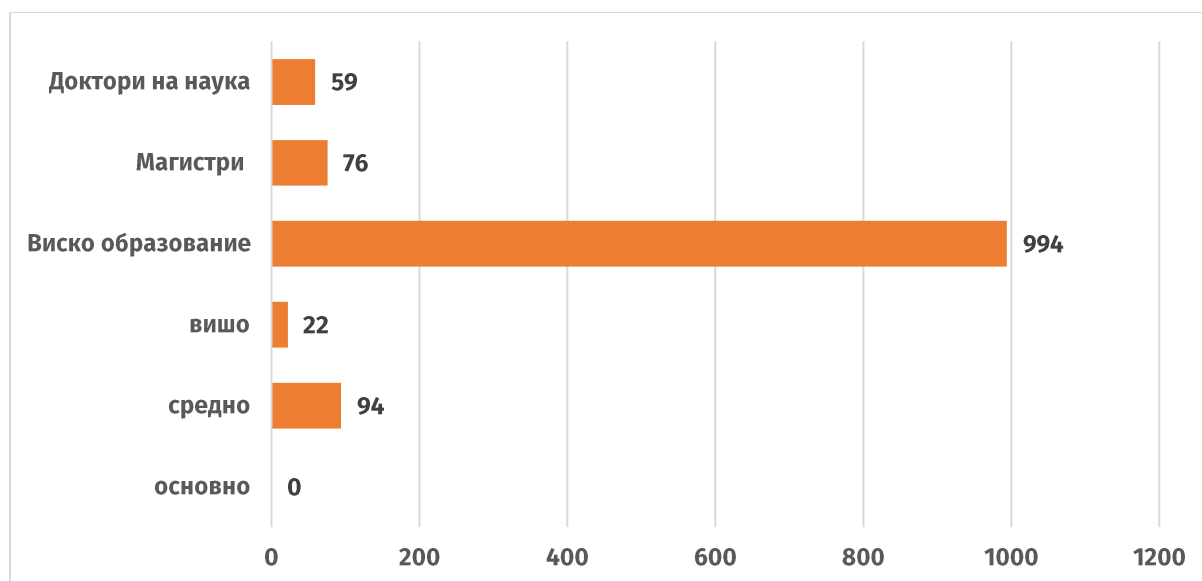
Sa i përket përfaqësimit të grave dhe burrave si anëtarë të bordit, ka më shumë gra (93) sesa burra (50) vetëm në institucionet publike të mbrojtjes sociale. Në të gjitha institucionet e tjera të mbuluara nga analiza, numri i burrave është më i lartë se numri i grave, por në institucionet e shëndetit publik dhe ato kulturore, bilanci gjinor është në një nivel të kënaqshëm. Në organet rregullatore në organin drejtues janë 22 burra dhe 5 gra, në institucionet e shëndetit publik janë 131 burra dhe 120 gra, në institucionet publike në fushën e kulturës janë 183 burra dhe 152 gra, në institucionet korrektuese penale nuk ka Bord Drejtues, në organet administrative, në organizatat administrative dhe institucionet e tjera publike në bordin drejtues janë 40 burra dhe 34 gra, në ndërmarrjet publike janë 247 burra dhe 121 gra dhe në ndërmarrjet shtetërore janë 9 burra dhe 4 gra.

Grafiku nr. 9 Përqindja e burrave dhe grave në borde



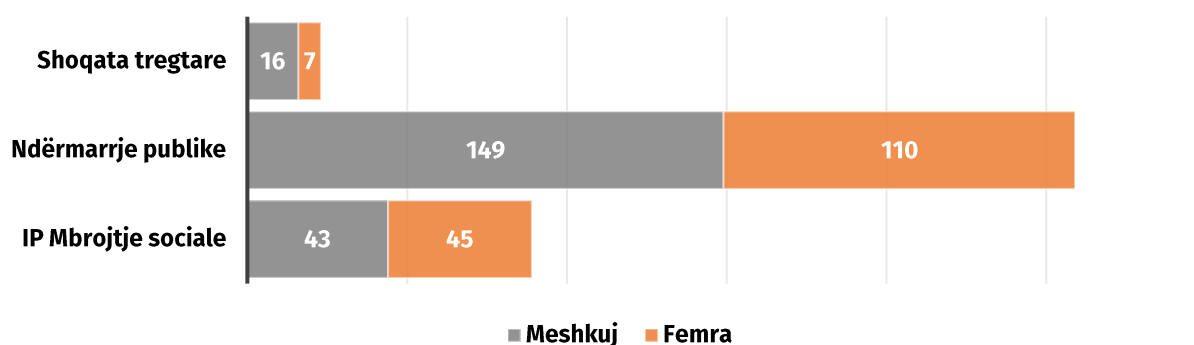
Nga 1245 anëtarët e bordit, 703 (56%) janë burra dhe 542 (44%) janë gra. Përfaqësimi i grave në organet drejtuese është në nivel të kënaqshëm. Hendeku më i madh gjinor është regjistruar në organet drejtuese të ndërmarrjeve publike dhe organeve rregullatore (pozicione që janë gjithashtu dukshëm më të paguara, sepse ato janë profesionale). Në përgjithësi, situata me drejtuesit e bordeve drejtuese pasqyron edhe situatën në zonë me përfaqësimin e burrave dhe grave.

Grafiku nr. 10 Shkalla e edukimit të anëtarëve të bordeve drejtuese

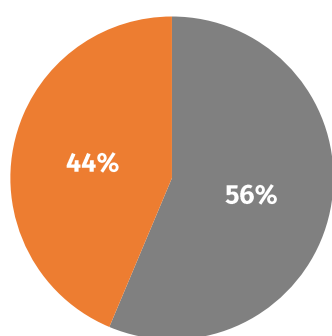


94 anëtarë kanë arsim të mesëm dhe 22 kanë arsim të lartë. Duke pasur parasysh faktin se kërkesa për anëtarësim në bordet drejtuese është arsimi i lartë ose ekspertiza dhe kompetenca, mund të konkludohet se këta 121 anëtarë nuk i plotësojnë kërkesat ligjore për t'u emëruar anëtarë të organeve drejtuese.

Grafiku nr.11 Përfaqësimi i burrave dhe grave në bordet mbikëqyrëse



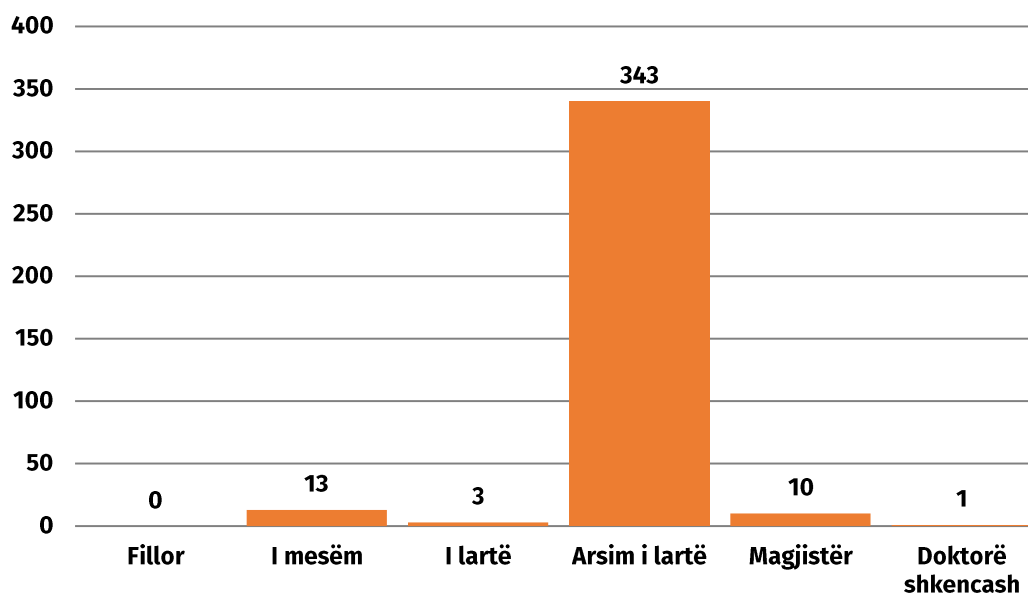
Grafiku nr. 12 Numri i përgjithshëm i burrave dhe grave në bordet mbikëqyrëse



■ Meshkuj ■ Femra

Nga të gjitha institucionet që i nënshtrohen analizës, bordet mbikëqyrëse kanë institucione publike për mbrojtjen sociale, ndërmarrje publike dhe kompani tregtare shtetërore. Në institucionet publike për mbrojtje sociale janë 45 gra anëtare të bordeve mbikëqyrëse dhe 43 burra, në ndërmarrjet publike numri i burrave anëtarë të një bordi mbikëqyrës është 149 dhe numri i grave 110, në ndërmarrjet shtetërore në bordet mbikëqyrëse janë 16 burra dhe 7 gra. Është vërejtur se në mesin e shoqërive tregtare shtetërore dhe ndërmarrjeve publike ekziston një hendek i konsiderueshëm gjinor në strukturat mbikëqyrëse. Siç mund të shihet nga grafiku, përqindja e burrave në bordet mbikëqyrëse është 56% dhe gratë 44%.

Grafiku nr. 13 Shkalla e edukimit të anëtarëve të bordeve mbikëqyrëse



Sa i përket strukturës arsimore të anëtarëve të bordeve mbikëqyrëse, të dhënat e marra tregojnë se 13 anëtarë kanë arsim të mesëm, 3 kanë arsim të lartë, 343 anëtarë kanë arsim të lartë, 10 janë master dhe 1 është doktor i shkencave. Sa i përket anëtarëve të bordeve mbikëqyrëse, ligjet janë eksplicite dhe arsimi i lartë kërkohet kudo, që do të thotë se 16 anëtarë të bordeve mbikëqyrëse emërohen pa përmbushur kushtet ligjore për emërimin e tyre.

Në lidhje me tarifat e anëtarëve të strukturave drejtuese, të dhënat e marra tregojnë se nuk ka rregulla uniforme për shumën dhe llojin e kompensimit të marrë nga anëtarët e bordeve drejtuese. Kështu, disa anëtarë marrin një shumë mujore, ndërsa të tjerët marrin një kompensim për seancë. Për shkak të mungesës së rregullave kur mund të organizohet një seancë dhe sa pika duhet të jetë minimumi në rendin e ditës, mundësia e abuzimit lihet për të marrë kompensim më të madh për anëtarët e bordeve drejtuese. Gjegjesisht, ka shembuj kur anëtarët e bordeve drejtuese paguhen pas një seance, për të mbajtur seanca të shumta në të cilat merren një numër i vogël vendimesh. E gjithë kjo çon në jo efikasitet dhe mënyrë jo ekonomike në punën e bordeve drejtuese.

Bazuar në të dhënat e marra dhe analizën e legjislacionit, mund të nxirren përfundimet e përgjithshme të mëposhtme:

1. Asnjë strukturë qeverisëse identike nuk është krijuar, madje as në të njëjtin lloj institucionesh. Edhe pse në përgjithësi ekzistojnë tri lloje të institucioneve (organet shtetërore, ndërmarrjet publike, duke përfshirë kompanitë tregtare dhe institucionet publike), secila ka një strukturë dhe menaxhim të ndryshëm, edhe pse do të ishte logjike që të paktën i njëjti lloj i institucioneve të ketë një strukturë identike.
2. Asnjë nga ligjet e analizuara nuk përmban kritere, kushte dhe kompetenca të përshtatshme për seleksionimin dhe përzgjedhjen, përkatësisht emërimin e drejtorëve, anëtarëve të organeve drejtuese dhe organeve mbikëqyrëse.
3. Asnjë nga ligjet nuk rregullon procedurën e përzgjedhjes, në të cilën, bazuar në ekspertizën dhe kompetencën, do të zgjidhej kandidati më i mirë për drejtor, pra, një anëtar i organit drejtues ose mbikëqyrës.
4. Megjithatë shumica e ligjeve përshkruajnë një detyrim për të përgatitur plane vjetore, ai nuk respektohet në një numër të konsiderueshëm institucionesh.
5. Llogaridhënia e institucioneve është gjithashtu një nga problemet për të cilat tregojnë të dhënat e marra. Konkretisht, një numër i madh institucionesh nuk japin fare raporte për punën e tyre, dhe në ato raste kur përgatiten raporte, nuk kanë asnjë lidhje me qëllimet

strategjike të institucioneve, me monitorimin e performancës dhe efikasitetit dhe me masat e mundshme për përmirësimin e punës, përveçse midis menaxherëve në fushën e shëndetësisë, ku marrëveshjet e menaxhimit përcaktojnë treguesit e performancës që duhet të arrijë drejtori.

6. Ekziston një hendek gjinor, si në pozitat e drejtorëve ashtu edhe në organet drejtuese dhe mbikëqyrëse. Hendeku është më i madh në institucionet, pozicionet e të cilave paguhen më shumë.
7. Mund të vërehet gjithashtu mosrespektimi i kushteve minimale të përcaktuara tashmë për emërimin e drejtorëve, anëtarëve të bordeve drejtuese dhe mbikëqyrëse, veçanërisht në aspektin e shkallës së arsimit.
8. Një numër vende drejtuese janë mbushur nga ushtrues detyre, duke anashkaluar edhe ato kushte minimale ligjore që ekzistojnë aktualisht.
9. I rëndësishëm është numri i institucioneve që nuk veprojnë në përputhje me Ligjin për qasje të lirë në Informacionin publik, dhe i atyre institucioneve që kanë vepruar në lidhje me kërkesat dhe të dhënat e dorëzuara, i madh është numri i atyre që kanë dhënë të dhëna jo të plota.

Për të kapërcyer këto kushte, duhet të zbatohen rekomandimet e mëposhtme:

1. Rishikimi i legjislacionit të përgjithshëm që synon krijimin e kushteve, kriterëve dhe kompetencave të qarta si për pozicionet drejtuese ashtu edhe për anëtarët e organeve administrative dhe mbikëqyrëse.
2. Vendosja e procedurës së meritës për përzgjedhjen e kandidatëve për pozita drejtorësh.
3. Forcimi i mekanizmit për planifikim strategjik dhe llogaridhënie duke vendosur një lidhje të qartë midis qëllimeve strategjike të përcaktuara, raporteve vjetore dhe masave për performancë dhe efikasitet të mirë dhe të dobët të institucioneve.
4. Forcimi i përfaqësimit të barabartë të burrave dhe grave si në pozita drejtuese ashtu edhe në bordet drejtuese dhe mbikëqyrëse.
5. Kufizimi i mundësisë së përdorimit të institutit UD.
6. Promovimi i zbatimit të Ligjit për qasje të lirë në informata me karakter publik.